

DESAFIOS PARA O COMPRADOR INTERNACIONAL

Marcelo Novello¹Roberto Birch Gonçalves²

RESUMO

A intensificação das relações de comércio internacional tem modificado a atuação e a importância estratégica do profissional da área de compras internacional. O objetivo desse estudo é identificar os fatores determinantes para a performance do comprador de bens e serviços provenientes de fora do Brasil, além disso, quais são as maiores dificuldades encontradas e quais são os fatores críticos de sucesso. Para tanto se realizou um estudo descritivo com abordagem quantitativa, no qual se analisaram 55 questionários com auxílio de ferramentas de análise estatística descritiva e cruzamento de dados. Por meio dos resultados obtidos, foi possível verificar que, conhecimento em idiomas, habilidade de negociação, conhecimento técnico, comunicação interpessoal, capacidade analítica e ética são as principais características que devem compor as habilidades do comprador/negociador internacional. Além dessas características, o estudo revelou dificuldades durante as negociações devido a diferenças culturais e a dificuldades do idioma.

Palavras chave: Comprador internacional. Cadeia de suprimento. *Global sourcing*. Compras.

¹ Universidade de Caxias do Sul (UCS); Possui bacharelado em comércio Internacional pela Universidade de Caxias do Sul. Atualmente atua no mercado em empresa do ramo metal mecânico. E-mail: mnovell_celo@hotmail.com

² Universidade de Caxias do Sul (UCS); Possui Graduação em Engenharia Eletrônica pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Mestrado e Doutorado em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Atualmente é professor adjunto da Universidade de Caxias do Sul, diretor do Instituto de Pesquisas Econômicas e Sociais (IPES) e professor do mestrado de gestão vitivinícola da referida Universidade. e-mail: rbgoncal@ucs.br

1 INTRODUÇÃO

Com a intensificação da globalização, as empresas passam a competir mundialmente, o que as conduzem a uma constante busca de redução de custos e melhora de tecnologia em todas suas áreas, para que se mantenham competitivas. Nesse cenário a área de compras recebe uma importância cada vez maior, pois a plena competitividade entre os fornecedores globais favorece a obtenção de um produto mais barato, ou de um produto com tempo de entrega menor, ou qualidade superior (ELLRAM, 1991). Estes fatores estão ligados diretamente aos prazos e ao custo final do produto, agregando valor e tornando a empresa mais competitiva no âmbito mundial.

Assim, a área de compras das empresas é um dos balizadores dos custos empresariais, pois custos menores na aquisição de produtos estão diretamente associados à redução do custo final do produto. De fato, autores (ARNOLD, 1999; HONG, 2001) apontam que as empresas gastam em média 50% de sua renda advinda de suas vendas, na compra de matéria prima, componentes e insumos gerais.

Para Hong (2001) as empresas vencedoras, já deixaram para trás o modelo de redução de custos baseado na redução de perdas e de nível de inventário. Essas empresas passaram a buscar na integração da cadeia de suprimentos global fatores geradores de diferenciais competitivos que agreguem mais valor ao cliente, reduzindo o tempo de resposta da empresa para atender determinada necessidade do mesmo.

Logo, a área de compras, precisa estar preparada para a difícil tarefa de gerenciar fornecedores mundiais, pois negociar com fornecedores de outros países significa tratar com costumes negociais diferentes, além de outros fatores que interferem na negociação, como cultura, formação e política diferentes. Para que estas dificuldades

sejam minimizadas e se alcance um melhor desempenho na hora da negociação, as empresas investem em profissionais compradores, mas que atuam como negociadores internacionais, especializando-se em procurar as melhores oportunidades e realizarem negociações eficientes.

Nesse sentido é importante um estudo sobre o cotidiano dos profissionais compradores no mercado internacional, que ajude a entender como atuam, quais são as dificuldades encontradas no cenário do comércio internacional e quais as características necessárias para esse profissional desempenhar com sucesso sua atividade.

Diante do exposto, o objetivo geral desse estudo é identificar os fatores determinantes para a performance do comprador de bens e serviços provenientes de fora do Brasil. O trabalho é ambientado em empresas da cidade de Caxias do Sul, segundo polo metal mecânico do Brasil com forte presença internacional. Para tanto se realizou um levantamento do tipo *survey* com 55 respostas válidas de profissionais pertencentes a área de compras das empresas de Caxias do Sul que importaram mais de US\$ 1 milhão no ano de 2014.

Os resultados mostram que os profissionais, em sua maioria, desenvolvem dois perfis principais, um técnico e outro cultural. Do ponto de vista técnico possuem conhecimento sobre a cadeia de suprimento de suas empresas, utilizam estratégias diferentes na busca de fornecedores estrangeiros, priorizam fatores como custo, prazo de entrega e qualidade dos produtos. Por outro lado estabelecem uma relação de confiança e proximidade com os fornecedores, alicerçadas na compreensão das características das diferenças culturais.

2 REVISÃO BIBLIOGRAFICA

Essa seção inicia-se contextualizando o ambiente cultural promovido pelas novas cadeias globais de fornecimento. Na sequência aprofunda o estudo sobre as competências e habilidades necessárias para o profissional de compras para desempenhar suas funções com performance adequada.

2.1 O AMBIENTE CULTURAL PARA O PROFISSIONAL DE COMPRAS

Com a intensa competição nos mercados globais e a constante busca por redução de custos nas empresas, a análise da cadeia de suprimento passa a ser um aspecto importante de controle. Pois, não inclui apenas fabricantes e fornecedores, mas também transportadoras, depósitos, varejistas e os próprios clientes englobando todos os processos desde a entrada do pedido do cliente e como este é feito, até o serviço de atendimento ao cliente posterior a este já ter recebido seu produto (ARNOLD, 1999; CHOPRA; MEINDL, 2011). As atividades da cadeia de suprimento iniciam-se com o pedido de um cliente e terminam quando um cliente satisfeito paga pela sua compra (CHOPRA; MEINDL, 2011) criando, assim, valor na forma de produtos e serviços para o consumidor final (HONG, 2001).

De fato, relaciona-se a eficiência da gestão da cadeia com a sua capacidade de integrar eficientemente fornecedores, fabricantes, depósitos e armazéns, de forma a minimizar os custos globais do sistema ao mesmo tempo em que atinge o nível de serviço desejado (SIMCHI-LEVI; KAMINSKY; SIMCHI-LEVI, 2003), gestão que é

exercida pela estrutura de compras. No entanto devido aos avanços da tecnologia da comunicação e dos transportes, fizeram com que a cadeia de suprimento evoluísse de forma contínua, juntamente com as técnicas utilizadas para sua gestão.

Nesse sentido, Weck e Ivanova (2013) apontam que nos dias atuais, com o mundo se movendo cada vez devido a intensividade da globalização, é difícil escapar da interação com outras culturas. No âmbito dos negócios isso requer que os profissionais atuantes em tais cenários se adaptem a forma como outras culturas fazem negócios (RIBBINK; GRIMM, 2014), ou seja, requer dos profissionais um entendimento e adaptação às práticas que caracterizam a forma de fazer negócios em determinado país. Esta adaptação pode ser vista como uma tentativa de diminuir a estranheza percebida pelo participante de outra cultura, através de uma mudança em sua própria forma de comunicação e ajuste às práticas, comportamentos, normas e crenças da outra parte. A adaptação cultural vai se resumir em dois pontos principais: aprender sobre a cultura e adaptar-se a ela. Conforme Lewis (2005) é fundamental para o sucesso das empresas, no cenário global de negócios, a capacidade de seus funcionários de entender, apreciarem e adaptarem-se a outras culturas. Alguns atributos são fundamentais para profissionais do âmbito global, como: comunicação, adaptabilidade, criatividade, trabalho em equipe, capacidade de gerenciar pessoas e eficiência para a organização (LEWIS, 2005).

Nessa linha, Weck e Ivanova (2013) apontam que em uma relação de negócios internacionais, as partes envolvidas geralmente não partilham de um âmbito cultural igual ou às vezes sequer parecido. Portanto, devem adquirir conhecimento da cultura de seu parceiro de negócio ou adaptarem-se as diferenças. As diferenças culturais fazem com que as partes possam ler erroneamente os sinais de comportamento da outra parte, aumentando a incerteza e complexidade da negociação (RIBBINK; GRIMM, 2014)

Crotts e Turner (1999) afirmam que uma relação leva tempo para se desenvolver, e inicialmente, a reputação pode estar atrelada a conceitos generalistas que uma parte possui a respeito da outra (WECK; IVANOVA, 2013). Já Schimiedel, Brocke e Recker (2013) relatam que é importante notar que cada indivíduo pode possuir um número

diferente de identidades culturais, fazendo parte de vários grupos culturais simultaneamente. Assim sendo, as generalizações, a respeito da outra parte participante na negociação, devem ser minimizadas através de interação cultural com a mesma.

Autores (CROTTS; TURNER, 1999; LARGE, 2005) apontam a comunicação como um dos fatores de comportamento mais importante na vida dos negócios, em especial para os compradores que utilizam aproximadamente 30% de seu tempo em comunicação externa com fornecedores. Já Jonasson e Lauring (2011) afirmam que uma das estratégias para garantir a eficiência da comunicação, no ambiente de negócios, é através de expatriados, a fim de criar laços com outras culturas e aprender sobre suas peculiaridades. Crotts e Turner (1999) ampliam a visão lembrando que alguns fatores podem influenciar a confiança numa relação de negócios, como: reputação, adaptação, comunicação e cooperação, além da qualidade das informações (LARGE, 2005). Ao fim e ao cabo, desenvolver as competências técnicas e culturais necessárias e adequadas, define o sucesso do profissional de compras no âmbito internacional, no entanto o ambiente tecnológico, as diversidades culturais a variedade de produtos e serviços, entre outros elementos, desafiam cotidianamente o comprador a se reinventar e atualizar-se.

2.2 Competências do profissional

De acordo com Das e Narasimhan (2000), a competência de compras pode ser entendida como, a capacidade de estruturar, desenvolver e gerenciar a base de suprimento, alinhando compras à fábrica e às prioridades de negócio da empresa, a área de compras passa a atuar de forma estratégica dentro da organização. Para Haksansson e Wootz (1975), o comportamento do comprador está associado a variáveis relacionadas à tomada de decisão, grau de educação e experiência, ou seja, um comprador que tenha maior nível de instrução trabalha mais em sua compra, solicita cotações de fornecedores em diferentes áreas globais, ou seja, ele é internacional. Este comprador é mais sensível à variação do grau de risco de suas negociações, e menos sensível a diferença de preços

de suas compras do que compradores com menor grau de instrução, sendo capaz de avaliar o preço em relação a outras qualidades do fornecedor. Nesse sentido, Giunipero (2001) define habilidades como, a competência para utilizar o conhecimento de forma eficaz e propõe um grupo de características presentes no perfil global do comprador internacional, Quadro 1.

Quadro 1 - Características do comprador/negociador internacional

Características	Descrição
Comunicação Interpessoal	O comprador deve ser capaz de comunicar-se bem interna e externamente, pois o dever de lidar com pessoas exigem muita atenção e respeito com outras opiniões.
Habilidade em trabalhar em times	Nem sempre o poder da decisão será exclusivo do comprador. O comprador deve saber atuar em diferentes funções dentro da companhia, desde liderança a assessor.
Capacidade analítica	Com a aproximação da relação com os fornecedores, compradores devem utilizar critérios que auxiliem a selecionar os melhores fornecedores, mudando o foco de compra para contratação.
Conhecimento técnico	Conhecimento técnico a respeito dos processos do fornecedor, características do produto, lead time e capacidade de modificações de projetos, uma vez que a relação tem uma duração maior e contínuas melhorias são propostas durante a mesma.
Grau de instrução de informática	Saber utilizar sistemas é uma importante ferramenta para a captação e mensurabilidade de dados a respeito do desempenho da área de compras, assim como é importante para reduzir o tempo gasto na execução das tarefas pertinentes a área.
Habilidade de negociação	Uma das áreas onde uma grande maioria dos compradores recebe treinamento, visando desenvolver estratégias de negociação capazes de satisfazer ambas partes envolvidas e estabelecer relações mais duradouras.
Educação e profissionalismo	O ensino formal é uma necessidade para área de compras. Empresas do ramo da tecnologia preferem profissionais com formação nas áreas de engenharia enquanto outras preferem profissionais da área de negócios.
Aprendizado contínuo	O comprador deve se manter em constante atualização de conhecimento.

Fonte: Adaptado de Giunipero (2001)

Diante do exposto nas seções anteriores entende-se que não há uma definição universal das habilidades que o comprador internacional deve possuir, mas sim, é

necessário um ajuste entre o ambiente internacional, a empresa e suas necessidades e o perfil adequado do comprador. Nessa lógica, cada empresa deve analisar seu cenário de atuação e definir quais são as habilidades específicas que seus profissionais de compras devem possuir para realizar seu trabalho. Fazendo o ajuste entre as habilidades técnicas e as habilidades não técnicas, completando o perfil profissional de forma adequada, e para que se cumpram as funções da área de compras, tais como: análise de OCs recebidas, pesquisa e seleção de fornecedores, negociação com os fornecedores selecionados, acompanhamento dos pedidos e controle do recebimento do material comprado (ARNOLD, 1999). Em última instância, comprando de forma eficiente (maximizando lucros), garantir o suprimento dos materiais nas quantidades e prazos exigidos, desenvolver fornecedores (a fim de manter o fluxo de materiais) e criar rotinas de aquisição ágeis e que permitam o controle do processo (GONÇALVES, 2010).

No sentido de relacionar as competências e habilidades necessárias ao profissional comprador internacional com dia a dia de sua atuação, elaborou-se o Quadro 2 que está dividido em quatro dimensões fundamentais: *global sourcing*, cadeia de suprimento, área de compras e o comprador/negociador internacional. A dimensão *global sourcing* relaciona o profissional com o ambiente mundial ampliando sua atuação do local para o global, engajando-se numa terceirização estratégica, ou ampliando seus braços de aquisição (ANTRAS; ELHANAN, 2004). A dimensão cadeia de suprimento como operacionalização da estratégia do *global sourcing*, integrando e administrando o fluxo total de um canal de distribuição do fornecedor até o usuário final (COOPER; ELLRAM, 1993). A dimensão compras analisa as atividades realizadas no dia a dia do comprador, ou seja, a transformação das estratégias de *global sourcing* sobre a cadeia de fornecimento em ações, resultando na melhora das atividades de aquisição internacional. A quarta dimensão, habilidades do comprador, trata das competências e habilidades pessoais necessárias ao profissional para coordenar as dimensões anteriores em busca do maior benefício organizacional.

Cada uma das dimensões foi desdobrada nos fatores que as compõe, com isso entendendo-se como e porque cada dimensão se forma e como pode ser medida. No campo “aspecto”, ampliou-se e caracterizou-se cada fator compreendendo-se como os fatores são operacionalizados. Por fim, citaram-se os autores que fundamentaram o pensamento sobre cada um dos fatores escolhidos.

Quadro 2 – Fatores determinantes

Dim.	Fatores	Aspecto	Autores
Global Sourcing	Competição	Focar em reduzir suas ineficiências devido a competitividade do cenário global;	Trent e Monczka (2003); Torlone (2010)
	Estratégia	O processo de fornecimento global tornou-se ponto crítico de decisão estratégica;	Kotabe e Murray (2004)
	Integração com fornecedores	O desenvolvimento de produtos em parceria global aumenta a confiabilidade da relação diminuindo o número de fornecedores;	Trent e Monczka (2003); Filho (2011)
	Integração com mercado	Ao buscar fornecedor em outras partes do mundo tende a se tornar, também, fornecedor global;	Trent e Monczka (2003); Filho (2011)
	Relação custo desempenho	Atuar com fornecedores e parceiros mundiais, oportunizando aumentar receitas e reduzir custos;	Kotabe e Murray (1994); Trent e Monczka (2003); Filho (2011)
	Riscos	Tratar o <i>global sourcing</i> de forma estratégica, avaliando os benefícios momentâneos e riscos;	Trent e Monczka (2003); Chopra e Meindl (2011); Filho (2011)
	Terceirização	Avaliar, terceirizar ou manter a fabricação;	Chopra e Meindl (2011)
Cadeia de Suprimento	Abrangência	Atividades e processos necessários para fornecer um produto ou serviço a um cliente final;	Arnold (1999); Chopra e Meindl (2011)
	Complexidade	Complexidade de segmento para segmento;	Arnold (1999)
	Dinamismo	Possui um grande fluxo de informações, capital e produtos durante seus diferentes estágios;	Chopra e Meindl (2011)
	Foco no cliente	O motivo principal para a existência de qualquer cadeia de suprimentos;	Chopra e Meindl (2011)
	Gerenciamento	Avaliar a complexidade da cadeia selecionando os pontos chaves a serem gerenciados;	Ballou (2006); Campos(2009); Chopra e Meindl (2011)
	Integração	Envolver a organização na formulação do plano	Bowersox e Closs (2001); Hong

		de logística integrando fornecedores e clientes;	(2001); Chopra e Meindl (2011)
Compras	Desenvolvimento fornecedores	Localizar fornecedores, adquirir, negociar preço e condições, follow-up, entre outros;	Arnold (1999); Hong (2001); Jandra e Seshadri (2001)
	Estratégico	Atuar estrategicamente na eficiência e eficácia, maximizando lucros e satisfação do cliente;	Carr e Leong (2000); Jandra e Seshadri (2001)
	Evolução	Participar desenvolvendo a gestão estratégica (monitorando, interpretando tendências, etc....);	Carr e Leong (2000)
	Funcional	Envolver-se em todas as etapas da aquisição de matérias primas, suprimentos e componentes;	Arnold (1999); Ballou (2006)
	Integração empresarial	Integrar-se com as áreas da empresa a fim de definir o produto correto;	Arnold (1999); Gonçalves (2010)
	Relação com fornecedores	Estabelecer relações duradouras e de confiança com fornecedores, maximizando os ganhos;	Arnold (1999); Dornier et al., (2000); Jandra e Seshadri (2001)
Habilidade do Comprador	Adaptação cultural	Estudar e adaptar-se a outras culturas para o sucesso do comprador e da negociação;	Weck e Ivanova (2013); Ribbink e Grimm (2014)
	Confiabilidade	Cabe ao comprador estabelecer esta relação de confiabilidade;	Crotts e Turner (1999); Large (2005); Ribbink e Grimm (2014)
	Comunicação	Habilidade em transmitir a correta mensagem, sem gerar possíveis dúvidas na negociação;	Jonasson e Lauring (2011); Large (2005)
	Competências	Capacidade de desenvolver e gerenciar a base de fornecimento em alinhamento com as demais áreas da empresa;	Haksansson e Wootz (1975); Das e Narasimhan (2000); Giunipero (2001)
	Comprometimento	O comprador deve demonstrar que está comprometido com a parceria e que pretende fazer esta perdurar;	Crotts e Turner (1999); Schimiedel, Brocke e Recker (2012)
	Negocial	Capacidade de conduzir uma negociação;	Giunipero (2001); Large (2005);
	Profissional	Habilidades pessoais que o comprador deve desenvolver para evolução na carreira;	Haksansson e Wootz; (1975);Giunipero (2001)

Fonte: Autores

Cabe ressaltar ainda que, a partir dos campos Fatores e Aspecto (Quadro2) desenvolveu-se o instrumento de pesquisa para o estudo com abordagem quantitativa, utilizado nesse estudo e citado na seção seguinte de procedimentos metodológicos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Seguiu-se o sugerido por Samara e Barros (2002), realizando-se um estudo descritivo com abordagem quantitativa para descrever situações de mercado a partir de entrevistas, questionários ou discussões em grupos, relacionando e testando as hipóteses levantadas na discussão do problema. Assim, para a obtenção de dados ou informações sobre o grupo representante dos compradores buscou-se coletar, de forma estruturada, uma amostra representativa do grupo em análise (MALHOTRA, 2005).

Para Malhotra (2005) existem duas formas de amostragem a ser consideradas no momento da seleção de uma técnica de amostragem, a amostragem não probabilística e a amostragem probabilística. No caso desse estudo, a amostra compõe-se por profissionais da área de compras das empresas ou organizações de Caxias do Sul que importaram mais de US\$ 1 milhão no ano de 2014, sendo este o critério de corte estabelecido para o estudo. De acordo com o site do MDIC (2015), 84 empresas ou organizações se encaixam neste perfil. Os respondentes foram os que aceitaram participar, definindo assim, a amostragem como não probabilística. Seis, dessas empresas, foram descartadas da população da pesquisa porque sua área de compras pertencia, de forma corporativa, à outra empresa já presente na população. Uma empresa foi descartada por se tratar de uma instituição de ensino que realiza apenas importações esporádicas para fins de pesquisas, ficando assim a população com um total de 77 empresas. Foram obtidas 55 respostas válidas.

Para a coleta de dados, foi elaborado o questionário estruturado, com perguntas semiabertas, perguntas de múltipla escolha, perguntas encadeadas, perguntas dicotômicas, mas predominantemente perguntas que utilizaram a escala Likert de cinco pontos. Com os pontos extremos da escala Likert variando de ‘discordo muito’ a ‘concordo muito’.

Anteriormente a aplicação do questionário realizou-se um pré-teste, com a intenção de verificação da clareza das perguntas e identificação de possíveis dificuldades para o respondente. O pré-teste foi aplicado a cinco pessoas da área de compras e a partir do teste, o questionário sofreu algumas correções na forma como as perguntas estavam descritas. Para a aplicação foram contatados, via telefone, profissionais da área de compras de todas as 77 empresas componentes da população. Após este contato, foi enviado por e-mail a todos o link necessário para o entrevistado acessar o questionário online e assim respondê-lo.

Para a análise dos resultados, foram utilizados procedimentos de análises estatísticas, além disso, foram utilizadas ferramentas gráficas para exposição e análise de alguns resultados, além do uso de tabulações cruzadas, para melhor entendimento de alguns fatores presentes nos resultados. A análise dos dados está dividida em duas partes. Na primeira parte a identificação dos respondentes, além de um panorama com cada pergunta e sua distribuição de frequência. Na segunda parte, apresentação uma análise detalhada dos resultados descritivos e cruzamento de dados relacionados com o referencial explorado nesse estudo.

4 ANÁLISE DOS DADOS

A partir de uma análise inicial dos resultados da pesquisa traçou-se o perfil dos respondentes. Este perfil é apresentado no Quadro 3, na qual estão descritos o gênero, a faixa etária, o grau de instrução, e algumas características das empresas onde os profissionais atuam.

Quadro 3 - Características dos respondentes

FATOR	ALTERNATIVAS	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL
GÊNERO	Masculino	31	56,40%
	Feminino	24	43,60%
FAIXA ETÁRIA	21 a 30 anos	32	58,20%
	31 a 40 anos	19	34,50%
	41 a 50 anos	2	3,60%
	51 e 60 anos	2	3,60%
GRAU DE INSTRUÇÃO	Ensino Superior Incompleto	12	21,80%
	Ensino Superior Completo	23	41,80%
	Pós-graduação	20	36,40%
PERÍODO DE RESIDÊNCIA NO EXTERIOR	Não residi no exterior	40	72,70%
	Menos de 6 meses	9	16,40%
	6 meses a 2 anos	3	5,50%
	Acima de dois anos	3	5,50%
TEMPO DE TRABALHO NA ATUAL EMPRESA	Menos de 1 ano	9	16,40%
	Entre 1 e 3 anos	8	14,50%

	Entre 3 e 5 anos	13	23,60%
	Mais de 5 anos	25	45,50%
FUNÇÃO DESEMPENHADA NA EMPRESA	Analista de Compras	12	21,80%
	Assistente de Compras	1	1,80%
	Comprador	34	61,80%
	Gestor da área de Compras	8	14,50%
RAMO DA EMPRESA	Alimentício	3	5,50%
	Metal mecânico	37	67,30%
	Plástico	3	5,50%
	Comércio	5	9,10%
	Serviços	1	1,80%
	Tecnológico	2	3,60%
	Moveleiro	3	5,50%
	Vidraceiro	1	1,80%
PORTE DA EMPRESA	Empresa de pequeno porte	3	5,50%
	Empresa de médio porte	23	41,80%
	Empresa de grande porte	29	52,70%

Nota-se que a maioria dos respondentes (94,5%) pertence a empresas de médio e grande porte, além de pertencerem ao setor metal mecânico (67,30%), setor mais importante na região estudada.

4.1 Análise Dos Resultados

No Quadro 4, se pode ver as respostas dos pesquisados quantificadas as quantidade e as frequências das respostas.

Quadro 4: Panorama das respostas

PERGUNTA	DT		DP		N		CP		CT	
	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F
Os participantes da cadeia de suprimento da empresa onde trabalho são facilmente identificados.	1,8	1	5,5	3	5,5	3	45,5	25	41,8	23
A cadeia de suprimento da empresa onde trabalho está estrutura com todos os processos necessários para o atendimento da necessidade do cliente final.	0,0	0	5,5	3	10,9	6	52,7	29	30,9	17
Conheço o fluxo de informações e produtos dentro da cadeia logística da empresa, desde a aquisição da matéria prima até a entrega do produto final ao cliente.	1,8	1	10,9	6	1,8	1	29,1	16	56,4	31
Conheço o impacto que o atraso na entrega, por parte de meu fornecedor, irá ocasionar no restante dos processos da empresa.	0,0	0	1,8	1	0,0	0	7,3	4	90,9	50
Por se tratar de uma cadeia de suprimento dinâmica, já encontrei problemas com o fluxo de informações ou capital, entre os diversos participantes da cadeia.	0,0	0	0,0	0	5,4	3	47,3	26	47,3	26
Já ocorreu o atraso na entrega ao meu cliente, por causa de atrasos de entrega na minha cadeia de suprimento.	3,6	2	5,5	3	3,6	2	18,2	10	69,1	38
Já ocorreu a falta de insumos na linha de produção, devido ao fornecimento deste insumo ser feito por apenas um fornecedor e este fornecedor atrasar a entrega.	5,5	3	3,6	2	1,8	1	21,8	12	67,3	37
Já desenvolvi ou participei do desenvolvimento de fornecedores internacionais.	16,4	9	3,6	2	18,2	10	10,9	6	50,9	28
As estratégias que utilizo ao procurar fornecedores internacionais são diferentes das que utilizo no fornecimento local.	5,4	3	9,1	5	18,2	10	38,2	21	29,1	16
Ao optar por um fornecimento estrangeiro, avalio além do preço, os riscos presentes na compra de produtos de fornecedores internacionais.	0,0	0	3,6	2	10,9	6	29,1	16	56,4	31

A empresa em que trabalho conseguiu melhorar a qualidade do produto frente ao concorrente devido a compra de produto estrangeiro.	3,6	2	14,5	8	21,8	12	34,6	19	25,5	14
A empresa em que trabalho conseguiu melhorar o preço do produto frente ao concorrente devido a compra de produto estrangeiro.	0,0	0	5,5	3	21,8	12	40,0	22	32,7	18
A empresa em que trabalho conseguiu melhorar o prazo de entrega do produto frente ao concorrente devido a compra de produto estrangeiro.	14,5	8	21,8	12	36,4	20	20,0	11	7,3	14
Entendo que, no fornecimento global, é fundamental uma relação de confiança mútua com o fornecedor.	0,0	0	1,8	1	3,6	2	16,4	9	78,2	43
Já necessitei substituir um fornecedor internacional devido ao fornecedor não ser confiável.	21,8	12	3,6	2	23,6	13	18,2	10	32,7	18
Já desisti de uma negociação internacional, por não ter confiança que o fornecedor cumpriria com o acordado.	20,0	11	5,5	3	29,1	16	23,6	13	21,8	12
Observei uma melhora no desempenho de atendimento, por parte do meu fornecedor internacional, ao estabelecer uma relação de confiança com o mesmo.	1,8	1	0,0	0	25,5	14	30,9	17	41,8	23
Sou orientado periodicamente sobre minhas funções dentro da área de compras.	7,3	4	14,5	8	21,8	12	25,5	14	30,9	17
Sou orientado periodicamente pelo meu gestor, sobre a estratégia de suprimento atual da empresa.	9,1	5	7,3	4	12,7	7	30,9	17	40,0	22
Antes de tomar uma decisão de importação, avalio o que representa para a empresa geral, não somente para a minha tarefa.	0,0	0	0,0	0	10,9	6	18,2	10	70,9	39
Participo de reuniões com outras áreas da empresa, para definir produtos a serem importados.	12,7	7	3,6	2	21,8	12	29,1	16	32,8	18
Já consegui, através de reuniões com outras áreas da empresa, encontrar soluções para problemas referentes à produtos importados.	9,1	5	3,6	2	21,8	12	27,3	15	38,2	21
Existem controles, de metas e resultados, referente ao meu desempenho com importações.	12,7	7	7,3	4	34,5	19	20,0	11	25,5	14
Sou informado periodicamente, sobre os resultados do meu desempenho, sobre o que diz respeito às importações.	14,5	8	12,7	7	34,5	19	20,0	11	18,3	10
Possuo conhecimento técnico para desempenhar a função de comprador/negociador internacional.	1,8	1	14,6	8	23,6	13	32,7	18	27,3	15
Quando vou negociar internacionalmente, procuro estudar a cultura local e não apenas o idioma.	10,9	6	5,5	3	40,0	22	23,6	13	20,0	11

Já tive problemas durante uma negociação internacional devido ao não conhecimento de aspectos culturais importantes de outra parte negociante.	27,3	15	16,4	9	41,8	23	10,9	6	3,6	2
Já tive problemas com o idioma na hora de negociar internacionalmente.	16,4	9	3,6	2	36,3	20	27,3	15	16,4	9
Tenho maior facilidade em negociar com fornecedores de países onde há maior similaridade cultural.	16,4	9	5,4	3	49,1	27	16,4	9	12,7	7
Já tive problemas de comunicação durante uma negociação internacional, devido a outra parte não compreender corretamente o que eu estava dizendo.	16,4	9	9,1	5	36,3	20	27,3	15	10,9	6
Já tive problemas de comunicação durante uma negociação internacional, devido a não compreender corretamente o que a outra parte estava tentando dizer.	20,0	11	10,9	6	36,3	20	23,7	13	9,1	5
Já estive negociando internacionalmente e percebi a falta de habilidade de minha parte para conduzir a negociação.	20,0	11	18,2	10	38,2	21	20,0	11	3,6	2
Já estive negociando internacionalmente, encontrei problemas, mas consegui avançar na negociação devido a minha habilidade na condução da mesma.	12,7	7	1,8	1	40,0	22	34,6	19	10,9	6

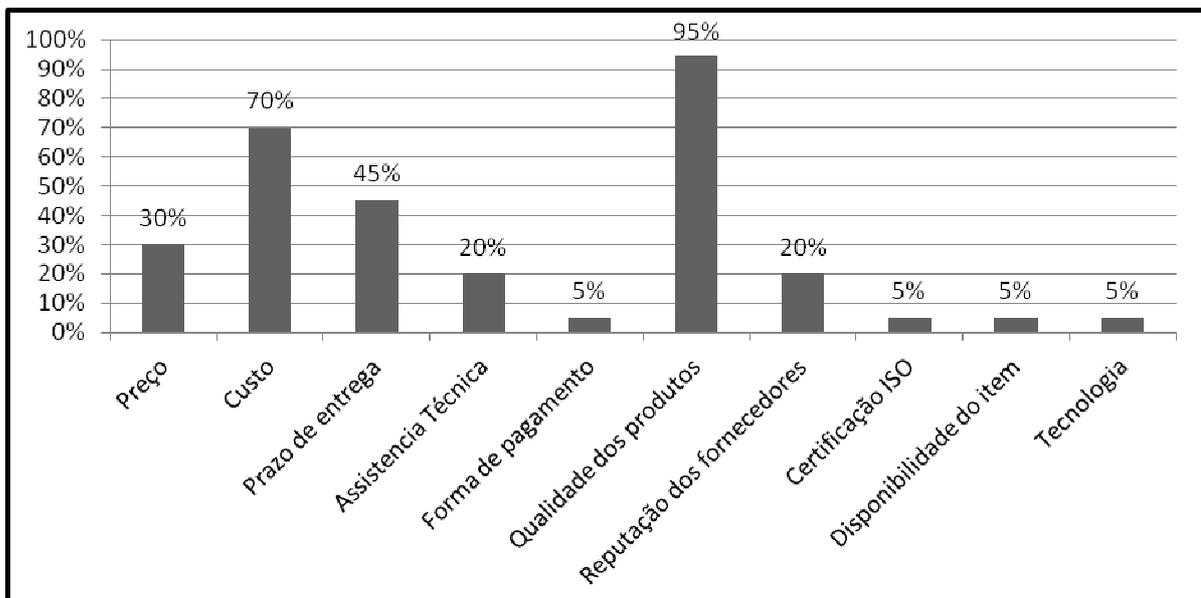
Ao analisar-se as respostas referentes à dimensão da cadeia de suprimento, é possível verificar que entre os respondentes 87,3% concordaram parcial ou totalmente que os participantes de suas cadeias de suprimentos são facilmente identificados. Também, 85,5% dos respondentes concordaram parcial ou totalmente com a inferência de que conhecem o fluxo de informações e produtos dentro da cadeia.

De acordo com Chopra e Meindl (2003), a razão de existência da cadeia de suprimento é o cliente. Mesmo com 98,2% dos respondentes concordando parcial ou totalmente, que conhecem os impactos do atraso na entrega por parte de seus fornecedores, 87,3% dos respondentes afirmaram concordar, parcial ou totalmente, que já ocorreram atrasos na entrega a seus clientes, devido a atrasos em suas cadeias de suprimento. Isso mostra a ciência dos respondentes em relação aos impactos de atrasos na cadeia de suprimento. Tais impactos são expressos pela alta porcentagem de respondentes que revelaram que os reflexos da ineficiência de suas cadeias de suprimentos chegaram a seus clientes, com a entrega do produto fora do prazo

estipulado. Durante a análise dos resultados referentes à dimensão *global sourcing*, é possível perceber que 61,8% dos respondentes afirmaram já ter participado do desenvolvimento de fornecedores internacionais, sendo que 67,3% dos respondentes concordaram, parcial ou totalmente, utilizar estratégias diferentes na busca de fornecedores internacionais. Nessa busca, os principais fatores indicados pelos respondentes foram: qualidade dos produtos, custo, prazo de entrega e preço.

O Gráfico 1 apresenta a análise cruzada da questão dos fatores considerados no momento da busca de um fornecimento global com o nível de instrução dos pesquisados. Foi possível verificar que, conforme indicado por Haksansson e Wootz (1975), os respondentes, com nível de instrução mais elevado, considerando aqueles com pós-graduação, atribuem menor importância ao fator preço no momento da avaliação de um fornecimento global. Por outro lado, atribuíram maior importância a fatores como custo, prazo de entrega e qualidade dos produtos, como mostra o Gráfico 1.

Gráfico 1 – Critérios avaliados por respondentes com pós-graduação



Fonte: Autores

Além disso, tendo o Quadro 4 como referência, 85,5% dos respondentes concordaram, parcial ou totalmente, avaliar, além do preço, questões de risco no momento da busca de fornecimento global. Os principais fatores de risco apontados pelos respondentes foram: qualidade dos produtos, taxa de câmbio, atraso na entrega, custo de manutenção de estoque e quantidade do lote de compra.

Com relação a melhorias advindas do fornecimento global, 60% dos respondentes afirmaram concordar, parcial ou totalmente, que suas empresas obtiveram melhoria na qualidade de seus produtos, 72,7% obtiveram melhorias no preço do produto e um percentual menos expressivo de respondentes, 27,3%, afirmaram ter obtido melhorias no prazo de entrega de seus produtos.

Os resultados apontam também que 94,5% dos respondentes concordaram, parcial ou totalmente, que é fundamental uma relação de confiança mútua entre comprador e o fornecedor, e confirmam as afirmações de Jandra e Seshadri (2001), ao verificar que, 72,7% dos respondentes concordaram, parcial ou totalmente, ter observado melhora no desempenho de atendimento por parte do fornecedor, a partir do estabelecimento de uma relação de confiança mútua com o mesmo.

Os resultados apontam que 89,1% dos respondentes da pesquisa concordaram, parcial ou totalmente, que antes de tomar uma decisão de importação, avaliam o quanto esta representa para a empresa como um todo e não somente para sua área, informação a qual vai ao encontro com o que diz Chopra e Meindl (2011), quando afirmam que o sucesso da cadeia de suprimento será medido pela lucratividade geral da cadeia e não pela lucratividade de estágios específicos.

Arnold (1999) e Gonçalves (2010) defendem que a área de compras deve interagir com as outras áreas da empresa, a fim de buscar um melhor alinhamento referente aos produtos que serão adquiridos. Esta pesquisa revelou que 65,5% dos respondentes concordaram, parcial ou totalmente, que já conseguiram, através de reuniões com outras áreas da empresa, encontrar soluções para problemas referentes aos

produtos importados, confirmando que através da interação empresarial, a área de compras pode melhorar seus resultados e por consequência, os resultados da empresa como um todo.

Considerando apenas os respondentes que não se posicionaram de forma neutra, 30,6% dos respondentes da pesquisa discordaram, parcial ou totalmente, que existem controles e metas em suas empresas, referentes ao seu resultado com importações. Além disso, 41,7% dos respondentes que não se posicionaram de forma neutra, discordaram parcial ou totalmente, que são informados destes resultados. Segundo o que afirmam Jandra e Seshadri (2001), este resultado pode representar um grave problema para as empresas destes respondentes, uma vez que, sem controles sobre os resultados da área de compras, fica difícil mensurar o grau de eficiência da mesma.

A importância da adaptação cultural (WECK; IVANOVA, 2013; RIBBINK; GRIMM, 2014), é comprovada por 72,7% dos respondentes que não se posicionaram de forma neutra, os quais afirmaram concordar, parcial e totalmente, que antes de negociar internacionalmente, procuram estudar a cultura do local e não apenas o idioma. Este resultado tem ligação ao resultado seguinte, onde apenas 25% dos respondentes que não se posicionaram de forma neutra, concordaram parcial ou totalmente, já ter encontrado problemas em uma negociação internacional, devido ao desconhecimento de fatores culturais importantes da outra parte negociante.

Também confirmando o que afirmam os autores Weck e Ivanova (2013), 57,1% dos respondentes que se posicionaram na questão referente à similaridade cultural, concordaram parcial ou totalmente, que tem maior facilidade em negociar com fornecedores de países onde a similaridade cultural é maior.

O fator comunicação durante as negociações, abordada por Large (2005), também apresenta resultados importantes para esta pesquisa. Um percentual elevado de respondentes, afirma que já teve problemas de comunicação durante as negociações. Desses respondentes, 60% concordaram parcial ou totalmente que já tiveram problemas

de comunicação, na negociação internacional, devido à outra parte não entender o que estes estavam tentando dizer, enquanto 51,4% concordaram parcial ou totalmente, que já tiveram problemas de comunicação na negociação internacional, devido a não entender o que a outra parte estava querendo dizer. Estes resultados mostram uma comunicação deficitária entre as partes negociantes, e aponta um fator que as organizações devem buscar aprimorar, a fim de, reduzir esforços e aumentar a eficiência da negociação.

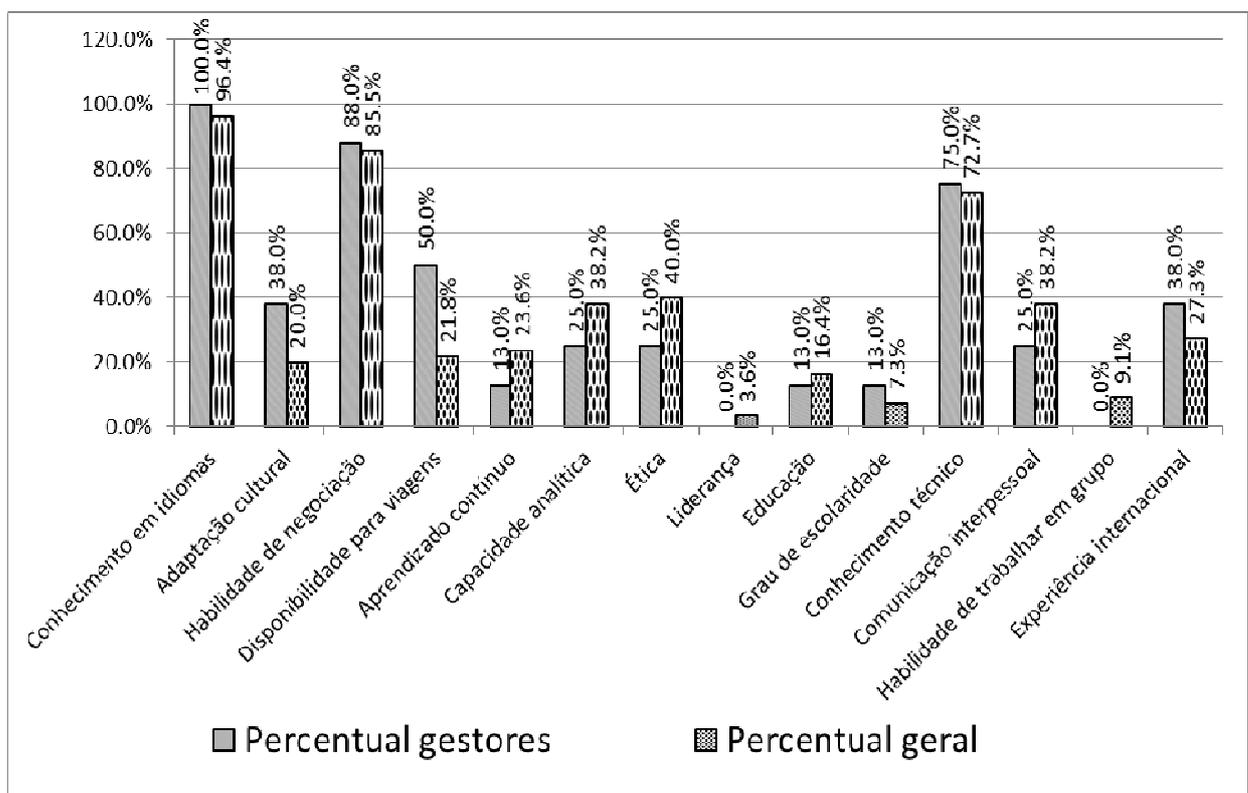
Outro ponto que merece atenção neste estudo é a questão da habilidade de negociação do comprador/negociador internacional. Segundo os resultados, 38,2% dos respondentes, com posicionamento diferente de neutro, concordaram parcial ou totalmente que, durante uma negociação internacional, perceberam que faltou habilidade de sua parte para conduzir a negociação. Este também é um ponto que pode ser trabalhado pelas organizações, a fim de preparar melhor seus profissionais para este momento. Porém, o ponto positivo referente à habilidade de negociação, aparece quando 75,8% dos respondentes, com posicionamento diferente de neutro, afirmaram concordar parcial ou totalmente que, mesmo encontrando problemas, conseguiram avançar na negociação, devido sua habilidade de negociação.

Como mencionado na descrição dos resultados, 14,5% dos respondentes da pesquisa atuam como gestores da área de compras. Analisando as características apontadas, por estes gestores, como determinantes para o perfil do comprador/negociador internacional, é possível encontrar algumas diferenças interessantes, quando comparado ao resultado geral de todos os respondentes, como mostra o Gráfico 2.

O Gráfico 2, mostra um resultado comparativo entre os respondentes operacionais e os gestores. Os respondentes operacionais apontam, entre as principais características, capacidade analítica, ética e comunicação interpessoal. Os gestores apontam como as principais características, adaptação cultural, disponibilidade para viagens e experiência internacional. Ainda, nota-se que as respostas dos gestores, vão ao

encontro aos resultados gerais dos respondentes, no que se refere às características conhecimento em idiomas, habilidade de negociação e conhecimento técnico.

Gráfico 2 - Características apontadas pelos gestores em comparação ao resultado geral



Fonte: Autores

Um fato muito importante constatado na pesquisa é que, embora 96,4% dos respondentes apontem o idioma como uma das principais características necessárias ao perfil do comprador/negociador internacional, 68,8% dos respondentes, considerando apenas os que não se manifestaram de forma neutra, afirmaram que já tiveram problemas com o idioma, no momento de negociar internacionalmente. Isso mostra que muitas empresas ainda não preparam de acordo seus profissionais, no que diz respeito ao idioma, para o momento da negociação.

5 CONCLUSÕES

Com o aumento da globalização, as empresas estão buscando, cada vez mais no mercado externo, soluções para suas necessidades de suprimento. Esta busca faz com que os profissionais da área de compras desenvolvam capacidades, antes desnecessárias no mercado local, para negociar com outras partes do mundo.

Após a realização desse estudo, é possível concluir que estes profissionais, em sua maioria, desenvolvem dois aspectos principais em seus perfis, um técnico e outro cultural. Do ponto de vista técnico possuem conhecimento sobre a cadeia de suprimento de suas empresas, utilizam estratégias diferentes na busca de fornecedores estrangeiros, priorizam fatores como custo, prazo de entrega e qualidade dos produtos no momento da busca destes fornecedores. Por outro lado estabelecem uma relação de confiança com os fornecedores, buscam na interação com outras áreas da empresa uma ferramenta para solução de problemas, procuram estudar a cultura de outros locais antes de negociar com os mesmos e ainda possuem dificuldades, referente à comunicação e idioma no momento de uma negociação internacional.

Também é possível concluir que as características avaliadas como determinantes para o perfil do comprador/negociador internacional, de acordo com os respondentes, são as seguintes: Conhecimento em idiomas, habilidade de negociação, conhecimento técnico, comunicação interpessoal, capacidade analítica e ética.

Limitações E Sugestões De Estudos Futuros

Este estudo pesquisou os fatores determinantes do perfil do comprador/negociador internacional, das empresas da cidade de Caxias do Sul que importaram mais de U\$1 milhão no ano de 2014, sendo que, os respondentes foram os profissionais da área de compras destas empresas que aceitaram responder. Assim o

estudo limita-se aos tipos de empresas e a região estudada, no entanto o caráter da análise permite alguns insights sobre os profissionais da área de compras em geral.

Sugere-se, como futuros estudos, um comparativo entre as estratégias de compras utilizadas pelo comprador/negociador no mercado local e no mercado estrangeiro, visto que, este estudo aponta que existem diferenças entre as estratégias utilizadas. Outra sugestão é um estudo mensurando o grau de importância exercido pelos fatores apontados como, principais fatores avaliados no momento da busca de fornecimento global, no momento da escolha de um fornecedor estrangeiro. Nesse caso, avaliando o grau de influência dos fatores qualidade, prazo de entrega e custo, na decisão da compra. Também, sugere-se um estudo avaliando o grau de implicação dos fatores de risco, definidos na pesquisa como, qualidade dos produtos, taxa de câmbio, atraso na entrega, custo de manutenção de estoque e quantidade do lote de compra, no momento da decisão de compra, avaliando em que intensidade cada fator representa risco para uma negociação.

Implicações Gerenciais

Os resultados deste estudo permitem que se façam algumas sugestões às empresas para desenvolver o comprador internacional. O estudo revelou que através da integração entre as áreas, a área de compras conseguiu obter resultados favoráveis, em relação aos problemas enfrentados com as importações. Assim, é fundamental que as empresas desenvolvam estratégias de integração entre as áreas, fazendo com que se desenvolvam em conjunto as soluções para os problemas organizacionais.

Como revelam os resultados da pesquisa, algumas empresas não possuem indicadores referentes à suas importações, ou não apresentam os mesmos aos profissionais que atuam diretamente nesta área. É necessário que as empresas que não possuem tais indicadores, desenvolvam os mesmos, definam as metas, mas

principalmente, apresentem os resultados aos profissionais que realizam tais importações, pois assim, estes profissionais poderão atuar de forma mais estratégica para a empresa.

Por fim, os resultados mostram que os profissionais possuem dois aspectos que necessitam ser aprimorados ou desenvolvidos. Referente à comunicação, no momento da negociação internacional, os resultados apontam dificuldades tanto no momento de transmitir a mensagem quanto no momento de receber esta da outra parte. Associado a este resultado, é possível verificar que a questão do idioma também se apresenta como uma questão de dificuldade no momento da negociação. Cabe às empresas, avaliarem os níveis de seus profissionais, referentes a estes aspectos, e buscar soluções na busca da melhoria nos mesmos, evitando problemas no momento da negociação e tornando esta, mais satisfatória para a própria empresa.

ABSTRACT

The intensification of international trade relations has changed the role and strategic importance of professional international shopping area. The aim of this study is to identify the main features to the international buyer's development, moreover, what are the difficulties encountered in the scenario of international trade and what are the critical success factors. For that, we conducted a descriptive study with a quantitative approach, we analyzed 55 questionnaires with the aid of tools of descriptive statistical analysis and data crossing. Through the obtained results, we found that knowledge of languages, negotiation skills, technical knowledge, interpersonal communication and analytical and ethical capacity are the main features that should make up the profile of the buyer international. Besides these features, the study found that difficulties during the negotiations due to cultural differences and language difficulties.

Keywords: International purchaser. Supply chain. *Global sourcing*. Purchasing.

REFERÊNCIAS

- ANTRAS, P.; ELHANAN H. Global sourcing. **Journal of Political Economy**. v.112, n. 3, p. 552-580. 2004.
- ARNOLD, J. R. **Administração de materiais: uma introdução**. São Paulo: Atlas, 1999. 521p.
- BALLOU, H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/Logística empresarial**. 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. x, 616 p.
- BOWERSOX, J.; CLOSS, J. **Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento**. São Paulo: Atlas, 2001. 594 p.
- CHOPRA, S.; MEINDL, P. **Gestão da cadeia de suprimentos: estratégia, planejamento e operações**. 4.ed. São Paulo: Pearson, 2011. xvi, 520 p.
- COOPER, M. C.; ELLRAM, L. M. Characteristics of Supply Chain Management and the implications for purchasing and logistics strategy. **The International Journal of Logistics Management**, v. 4, n. 2, p. 13-24, 1993.
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. **Métodos de pesquisa em administração**. 7.ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- CROTTS, J. C.; TURNER, G. B. Determinants of intra-firm trust in buyer-seller relationships in the international travel trade. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**. v. 11, n. 2/3, p. 116-123. 1999.
- DORNIER, P. P.; ERNST, R.; FENDER, M.; KOUVELIS, P. **Logística e Operações Globais: texto e casos**. São Paulo: Atlas, 2000. 721 p.
- ELLRAM L. M. Supply Chain Management: The Industrial Organization Perspective, **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 21, n. 1, pp.13-22, 1991. doi: 10.1108/09600039110137082
- GIUNIPERO, L. C. **A skill based analysis of the world class purchaser**. Center of Advanced Purchasing Studies. 2000.

GAVIRAGHI, M.; LAZZARI, F.; MILAN G.S. A influência das características culturais brasileiras na negociação internacional. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 9, n. 1, p. 3 - 31, 2016.

GONÇALVES, P. S. **Administração de materiais**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

GRIMMB, C. M.; RIBBINK, D. The impact of cultural differences on buyer-supplier negotiations: An experimental study. **Journal of Operations Management**. [s.l], p. 114-126. 2014.

HAKSANSSON, H.; WOOTZ, B. Risk reduction and the industrial purchaser. **European Journal of Marketing**, v. 9. n. 1, p. 35-51. 1975.

HONG, Y. C. **Gestão de estoques na cadeia de logística integrada: Supply chain**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2001. 182 p.

IVANOVA, M.; WECK, M. The importance of cultural adaptation for the trust development within business relationships. **Journal of Business & Industrial Marketing**. v. 28. n 3, p. 210-220. 2013. doi: 10.1108/08858621311302868.

JOHNSON, F. P.; KLASSEN, R. D.; LEENDERS, M. R.; FEARON, H. E. Determinants of purchasing team usage in the supply chain. **Journal of Operations Management**. v. 20. n.1. p. 77-89. 2002.

JONASSON, C.; LAURING, J. Cultural differences in use: the power to essentialize communication styles. **Journal of Communication Management**. v. 16, n 4, p.405-419, 2012. doi:10.1108/13632541211279030.

KOTABE, M.; MURRAY, J. Y. Global sourcing strategy and sustainable competitive advantage. **Industrial Marketing Management**. v. 33. p. 7-14. 2004.

LAMBERT, D. M.; COOPER, M. C. Issues in supply chain management. **Industrial Marketing Management**. v. 29, n.1. p. 65-83. 2000. [http://doi.org/10.1016/S0019-8501\(99\)00113-3](http://doi.org/10.1016/S0019-8501(99)00113-3)

LARGE, R. O. External communication behaviour of purchasers—effects on supplier management performance. **Journal of Purchasing & Supply Management**. v.11, n. 1, p. 28-41. 2005.

LEWIS, M. M. The drama of international business: Why cross-cultural training simulations work. **Journal of European Industrial Training**. v. 29, n. 7, p. 593-598. 2005.

LOESCH, C. **Estatística descritiva e teoria das probabilidades**. Blumenau, SC: Edifurb, 2008.

MALHOTRA, N. K. **Introdução à pesquisa de marketing**. São Paulo: Pearson, 2005.
SAMARA, B. S.; BARROS, J. C. **Pesquisa de marketing: conceitos e metodologia**. 3.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

SCHMIEDEL, T.; BROCKE, J. V.; RECKER, J. Which cultural values matter to business process management?: Results from a global Delphi study. **Business Process Management Journal**. v. 19. n. 2, p. 292-317. 2013.

SIMCHI-LEVI, D.; KAMINSKY, P.; SIMCHI-LEVI, E. **Cadeia de suprimentos: projeto e gestão: conceitos, estratégias e estudos de caso**. Porto Alegre: Bookman, 2003. xvii, 328 p.

TORLONE, T. **Why global sourcing, why now?** 2010. Disponível em: <
<http://www.pwc.com> . Acessado em: 29-de maio de 2014.

TRENT, R. J.; MONCZKA, R. M. Understanding integrated global sourcing. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**. v. 33, n.7, p. 607–629 p. 607-629. 2003.

VARMA, S.; WADHWA, S.; DESHMUKH, S.G. Implementing supply chain management in a firm: issues and remedies. **Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics**. , v. 20, n. 3, p. 343-356, 2008. <http://dx.doi.org/10.1108/135558508108900>